

Virtual Roundtable:

Risikomanagement – Werttreiber oder regulatorische Bremse?

Auch sieben Jahre nach der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfüllt nach einer aktuellen Studie von Ernst & Young, basierend auf einer Befragung von 500 börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen, ein Drittel aller börsennotierten Unternehmen nicht die gesetzlichen Anforderungen; bei den nicht börsennotierten sieht es mit dem Risikomanagement noch schlechter aus. Dabei dient ein richtig verstandenes Risikomanagement nicht nur zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, sondern kann auch ein hilfreiches Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung sein.

Ausgehend von diesen Ergebnissen beschäftigt der Roundtable sich zunächst mit den Fragen, wie es kommen kann, dass Risikomanagement vielfach als lästige Pflicht und nicht als wertvolles Steuerungsinstrument empfunden wird, warum in vielen Unternehmen der Betrachtung (negativer) Risiken nicht eine gleichrangige Chancenanalyse gegenübersteht, welche Wettbewerbsvorteile Unternehmen aus ihrem Risikomanagement ziehen können und ob die Einführung eines Risikomanagements überhaupt per Gesetz verordnet werden kann.

Im zweiten Teil dieses Roundtable geht es um die zur Zeit in der Einführungs- bzw. der Vorbereitungsphase befindlichen gesetzlichen Vorschriften Basel II und Solvency II für die Banken- und Versicherungsbranche. Vor diesem Hintergrund wird den Fragen nachgegangen, wie weit das Risikomanagement in Banken und Versicherungen entwickelt ist, und ob die beiden Branche von den Erkenntnissen der jeweils anderen profitieren können. Außerdem werden inhaltliche Übereinstimmungen und Unterschiede sowie die unterschiedlichen Zeitpläne dieser gesetzlichen Regelungen und ihre potentiellen Auswirkungen sowohl auf einzelne Unternehmen als auch auf die jeweiligen Branchen und den gesamten Markt für Finanzdienstleistungen diskutiert.

An diesem gemeinsamen Roundtable von RiskNET und Competence Site haben sich führende Experten aus Banken und Versicherungen sowie Beratungen, Softwareanbietern und Hochschulen beteiligt.

Teilnehmer: Markus Rohrbasser

Organisation: Vorstandsmitglied, Gerling Allgemeine Versicherungs AG

RiskNET/Competence Site:

In den letzten Jahren konnte man einen starken Wandel des Bewusstseins gegenüber Risiken und dem Thema Risikomanagement – sowohl in der Assekuranz als auch bei Banken – beobachten. Welche Ursachen sind für diese veränderte Sichtweise ausschlaggebend? Sind die Treiber eher auf der Seite des Kapitalmarktes oder eher auf der Seite der Regulatoren zu finden?

Markus Rohrbasser:

Die Haupttreiber sind die Forderungen der internationalen Kapitalmärkte. Investoren wollen die Wertschöpfungskette in den Unternehmen verstehen, bevor sie Kapital zur Verfügung stellen. Auf den Kapitalmärkten haben sich in den vergangenen Jahren Standards etabliert, wie eine solche Wertschöpfung gemessen wird: der so genannte Economic Value Added. Die Formel kann einfach zusammengefasst werden: Ertrag minus Kapitalkosten minus operative Kosten gleich Wertschöpfung. Die Kapitalmärkte möchten diese Wertschöpfung immer besser verstehen, und dies nicht nur auf Gesamtunternehmensebene, sondern vor allem auch in den einzelnen operativen Einheiten. Das führt dazu, dass ein Unternehmen intern einen Kapitalhaushalt betreiben muss. Diese Entwicklungen haben die Themen Risiko-Quantifizierung, Risiko-Kosten-Allokation sowie risiko-adäquates Pricing stark beeinflusst.

Der zweite Faktor ist sicherlich, dass wir in den vergangenen Jahren auf den Kapitalmärkten eine hohe Volatilität beobachten konnten. Dies führte vor allem auch in der Assekuranz zu beachtlichen Verlusten. Eine dritte Dimension ist sicherlich auch die Diskussion um die International Financial Reporting Standards (IFRS). Hier sehen wir vor allem die Entwicklung in Richtung „Mark to Market Accounting“, also die Orientierung der Bewertung von Vermögensgegenständen an Marktpreisen. In einem ersten Schritt hat sich dieser Mark-to-Market-Ansatz vor allem auf der Aktivseite der Bilanz durchgesetzt. Dieses einseitige Vorgehen hat allerdings recht schnell zu Ver-

zerrungen geführt, wodurch sich der Diskussionsprozess innerhalb der Branche stark beschleunigt hat. Last but not least muss man sicher auch festhalten, dass die Kosten, die in den letzten Jahren durch Naturkatastrophen und Terrorrisiken verursacht wurden, das Thema der Erfassung, Quantifizierung und des Pricing von Extremereignissen vom Forschungsthema zum Managementthema gemacht haben.

RiskNET/Competence Site:

Um Defizite im Risikomanagement zu beseitigen, wurde in den letzten Jahren ja eine Fülle von Gesetzen und Vorschriften (KonTraG, Sarbanes-Oxley, Basel II etc.) verabschiedet. Was allerdings bleibt, ist die grundsätzliche Frage, ob diese Regelungen ihre Ziele auch tatsächlich erreicht haben. Anders formuliert: Kann Risikomanagement überhaupt per Gesetz verordnet werden?

Markus Rohrbasser:

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen können bestimmte Impulse setzen und Entscheidungsprozesse im Unternehmen beschleunigen und fokussieren. Die eigentliche Implementierung eines effektiven Unternehmenssteuerungs- und Risikomanagement-Prozesses muss jedoch von „innen“ initiiert werden und ein ganz wesentlicher Kernprozess im Unternehmen sein. Risikomanagement ist im Kern „Prozessmanagement“. Prozessmanagement bedeutet tägliches Verfolgen von Tausenden von Einzelaktivitäten im Unternehmen. Ganz wichtig ist in diesem Kontext, dass Risikomanagement fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

Frage 10:

Der langfristige Erfolg im Versicherungs- und auch Bankgeschäft wird sehr stark von der Qualität des Risikomanagements definiert. Verschaffen sich Banken und Versicherer, die über gute und effiziente Instrumente zur Messung und Steuerung ihrer Risiken verfügen, einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil?

RiskNET/Competence Site:

Im Jahr 1978 hatte ich eine sehr kompetente Mitarbeiterin, die mir irgendwann einmal erzählte, dass sie alle ihre Wäsche per Hand waschen würde. Ihre Begründung war, dass sie von den Vorteilen einer Waschmaschine nicht überzeugt war und daher auch nicht bereit war, Geld für eine Waschmaschine auszugeben. Übertragen auf die Assekuranz kann man feststellen, dass Versicherungsunternehmen, die keine modernen Simulations- und Szenariotechniken – wie etwa die dynamische Finanzanalyse – nutzen, ähnlich handeln wie diese Dame. Ein Versicherungsunternehmen benötigt stochastische Techniken vor allem aus fünf Gründen:

1. Um das ökonomische Kapital zu berechnen, welches das Unternehmen halten muss, um mit einer Ruinwahrscheinlichkeit von beispielsweise 0,5 Prozent solvent zu bleiben. Nach Solvency II fordert auch die Aufsicht Modelle, um diesen Kapitalbedarf zu berechnen. Darüber hinaus ermöglichen mir stochastische Methoden das ökonomische Kapital je Versicherungssparte zu berechnen. So können dann die Kapitalkosten bei der Beitragskalkulation exakt abgebildet werden.
2. Um die Auswirkungen von alternativen Investment-Strategien einzuschätzen. Wenn (Versicherungs-)unternehmen in den Jahren 2000 bis 2002 stochastische Methoden verwendet hätten, so wären sie in der Lage gewesen, Marktvolatilitäten besser zu antizipieren und dementsprechend gegenzusteuern.
3. Um einen realistischen Wert des Unternehmens – unter Berücksichtigung von Garantien, Optionen und Risiken zu berechnen sowie entsprechende Steuerungs-Metrics zu bestimmen. So veröffentlichen ab 2005 die großen Lebensversicherer einen Europäischen Embedded Value, der auf stochastischen Methoden basiert.

4. Um die dynamischen Abhängigkeiten bei Lebensversicherern zwischen Kapitalmanagement, Asset Allokation sowie Deklaration zu analysieren.
5. Um die Rückversicherungsstrategie zu optimieren. Vor diesem Hintergrund implementieren wir bei Gerling zur Zeit gerade Dynamic Financial Analysis und setzen damit die in Ihrer Frage skizzierten Erfolgsfaktoren um.

RiskNET/Competence Site:

Kann man im Zusammenhang von Basel II und Solvency II von einem Paradigmenwechsel reden? Zukünftig wird sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen die Größe Risikokapital eine ganz wesentliche Steuerungsgröße sein. Oder ist es eher so, dass sich die Regularien einfach nur der Realität in den Unternehmen annähern?

Markus Rohrbasser:

Der Druck zum Wandel wird sehr stark vom Kapitalmarkt geprägt. Unternehmen, für die Kapital eines der wesentlichen Produktionsmittel ist, konkurrieren im internationalen Markt und müssen diesen Rohstoff effizient einsetzen, so dass die geforderten Kapitalrenditen (=Kapitalkosten) nach Abzug der operativen Kosten gedeckt werden können. Der Bestimmung, Zuteilung und dem Pricing des ökonomisch notwendigen Risiko-Kapitals für die verschiedenen Geschäftsaktivitäten kommt somit aus Sicht der operativen Geschäftsführung eine sehr große Bedeutung zu.

Solvency II und der globalisierte Kapitalmarkt führen in Kombination zu einem Paradigmenwechsel, da die Versicherer ihre Geschäftsmodelle an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen. Wer wem oder was folgt sei dahingestellt. Wie bereits skizziert, haben sich die Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte gravierend verändert. Die Versicherer müssen die Kapitalkosten risikoadäquat ihren einzelnen Geschäftsbereichen zuordnen und die Kapitalkosten in ihre Preiskalkulation einbeziehen. Dieser Vorgang ist konsistent mit der Zielsetzung von Solvency II – insbesondere mit der ersten und zweiten Säule, die Kapitalbedürfnisse mit Hilfe von internen Risiko-Modellen beziehungsweise alternativ definierten Standardmodellen

zu quantifizieren und zu steuern. Ziel von Solvency II ist es, die Kapitalvorschriften so zu gestalten, dass sie das effektive Risiko-Profil des Geschäftes abbilden.

Die Aufsichtsbehörden haben grundsätzlich zum Ziel, die Solvenz der einzelnen Unternehmen mit einer gewissen Sicherheit zu gewährleisten und müssen daher Regeln erlassen, die das dazu notwendige Kapital zu definieren. Hier bietet das Rahmenwerk von Solvency II die Möglichkeit, diese Zielsetzungen und die damit verbundenen Maßnahmen unter einen Hut zu bringen. Zumindest hoffe ich, dass dies so geschehen wird.

RiskNET/Competence Site:

Stichwort operationelle Risiken und moderne dynamische Bewertungsmethoden im Bereich von Markt- und Kreditrisiken: Wo sind die Kernbereiche, in denen die Banken von der Assekuranz und umgekehrt die Assekuranz von den Banken lernen können?

Markus Rohrbasser:

Das Risiko-Profil der typischen Bank – abgesehen von Investmentbanken – wird vom Kreditrisiko dominiert, das Risiko-Profil des Lebensversicherers durch die Dynamik des Asset & Liability Management (vor allem, wenn die Produkte auch Optionen enthalten) und das Risiko-Profil des Sachversicherers durch die Underwriting- und Rückversicherungsrisiken. Banken bedienen sich oft verschiedener Methoden zur Quantifizierung der Risiken: interne Risiko-Modelle für Kreditrisiken, VaR für Marktrisiken, externe Schadenfalldatenbanken für die Erfassung der operativen Risiken etc. Der Zeithorizont für die Analysen ist vielfach auf ein Jahr beschränkt – das heißt langfristige Zinsrisiken werden ignoriert. Viele Teilnehmer im Versicherungsmarkt versuchen heute, die Lernkurve aus Basel II voll auszuschöpfen und ein integriertes Unternehmenssteuerungs- und Risikomanagement-System zu erarbeiten, das die Dynamik der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und der Rendite auf das Risiko-Kapital entscheidungsorientiert abbildet. Versicherer haben mehr Erfahrungen im

Umgang mit langfristigen Risiken – wenn diese Erfahrung in unternehmensweite Risiko-Steuerung umgesetzt wird, können auch die Banken davon profitieren.

Im Bereich der Operationellen Risiken haben Versicherer sowie Banken eine schwierige Aufgabe vor sich. Grundsätzlich liegt das Thema näher bei der Kernkompetenz des Versicherers. Die Versicherer haben große Erfahrung im Bereich des Risikomanagements für ihre Kunden, etwa um Maßnahmen einzuleiten, die sowohl Schadenfrequenz als auch -höhe eindämmen. Bis heute wurde diese „Prozesserfahrung“ jedoch oft nicht im eigenen Unternehmen umgesetzt.

RiskNET/Competence Site:

Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren im Bereich der traditionellen und alternativen Risikofinanzierung?

Markus Rohrbasser:

Ich muss gestehen, dass ich eine Diskrepanz zwischen der Realität im Markt und dem, was ich eigentlich im Markt erwarten würde, erkenne. ART-Lösungen sind weiterhin noch Nischenmärkte und haben die Versicherungswirtschaft in ihrer Gesamtheit noch kaum beeinflusst. Ich bin mir jedoch sicher, dass wir hier in der Vergangenheit zu euphorische Erwartungen hatten. Die Geburtswehen sind hier möglicherweise etwas länger.

RiskNET/Competence Site:

Ein Blick in die Kristallkugel. Welche Risikolandkarte erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Markus Rohrbasser:

Die Beantwortung dieser Frage hängt stark davon ab, auf welcher Granularitätsstufe ich mich befinde. Bei einem Blick auf die Metaebene kann man sagen, dass es nichts geben wird, was es nicht bereits gibt. Je tiefer man die Thematik jedoch aufbricht und

in Kategorien denkt, die direkt bilanzwirksam sind, desto differenzierter muss man das Thema betrachten. Die Risiko-Landkarte reflektiert die Geschäftsentwicklung des Unternehmens. Hier kann man auch eindeutige Tendenzen erkennen. Deutschland etwa entwickelt sich bereits seit Jahren immer stärker zu einer Dienstleistungsgesellschaft. So nimmt die Nachfrage nach Deckungsschutz im Produktionsbereich ab, während gleichzeitig die Nachfrage nach Haftpflichtdeckungen zunimmt. Treiber hierfür ist vor allem die Zunahme der regulatorischen Dichte.

Auch im Katastrophenbereich kann man klare Tendenzen erkennen, wobei diese Risiken primär vor allem den Rückversicherungsbereich tangieren. Auch die Terrorismusentwicklung hat die Risiko-Landkarte in den vergangenen Jahren stark beeinflusst. Zu guter letzt wird die Risiko-Landkarte zukünftig mit Sicherheit auch die Operationellen Risiken explizit widerspiegeln.

Herr Rohrbasser, vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Roundtable!